

Публичные обязательства как инструмент социального контроля в проектных командах



Елена Алексеевна Безгласная

старший научный сотрудник лаборатории возобновляемых источников энергии научно-образовательного кластера «Институт точных наук и цифровых технологий» ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет», Майкоп, Российская Федерация

e-mail: ElenaBezglasnaya@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: 9826-6193

ORCID ID: 0000-0001-9806-7980

Аннотация

В статье раскрывается роль публичных обязательств как управленческого инструмента в условиях распространения проектных форм работы и гибридных моделей занятости. Цель – обосновать необходимость перехода от парадигмы индивидуальной дисциплины к конструированию систем социального контроля. Методологическую основу составляют анализ исполнительской дисциплины в проектной команде, практико-ориентированное исследование (action research) и наблюдение за динамикой выполнения задач в более чем 30 спринтах (2022-2024 гг.). Показано, что при соблюдении условий прозрачности и значимости последствий в наблюдаемых командах доля задач, выполненных в срок, достигала 85-90% против 60-70% при традиционном планировании. Теоретическая значимость исследования состоит в углублении понимания социальной фасилитации применительно к управлению проектными командами и введении понятия «эффект соседа» – авторской интерпретации данного феномена применительно к условиям гибридной занятости. Практическая значимость связана с возможностью применения разработанного инструмента руководителями проектов и консультантами без перехода к авторитарным практикам.

Ключевые слова

• проектное управление • гибридная занятость • социальный контроль • прокрастинация • публичные обязательства • самоорганизация •

Введение

Запрос на переосмысление управленческих подходов к организации работы возник в период пандемии COVID-19, когда организации в массовом порядке перешли на дистанционную работу. Именно тогда обнаружилась уязвимость классической управленческой логики: «личная ответственность + индивидуальная мотивация = результат»¹. Эта логика исторически опиралась на физическое присутствие сотрудников в одном пространстве и иерархический надзор, и когда одно из этих условий было убрано, конструкция начала рассыпаться. Постпандемийное распространение гибридных форматов занятости и проектной деятельности закрепило необратимый структурный разрыв в системе управленческого контроля: возврата к прежней модели уже нет, а новые инструменты только формируются.

Эмпирические данные подтверждают масштаб проблемы: исследование М. Гиббса, Ф. Менгела и С. Сиенрота на выборке из более чем 10 000 IT-специалистов зафиксировало падение производительности на 8-19% при переходе на удалённую работу [11]. Показательно, что речь идёт о технологическом секторе с развитой культурой самоорганизации и цифровыми инструментами трекинга задач, т. е. о среде, наиболее адаптированной к дистанционной работе. В командах с менее сформированной культурой проектной самодисциплины масштаб потерь, по всей видимости, ещё значительнее. Рабочее время при этом никуда не исчезает – его расходование просто перестаёт быть подконтрольным. Важно подчеркнуть: это системная дисфункция управления, а не проявление недобросовестности конкретных людей. Сотрудники, демонстрировавшие высокие результаты в офисе, в дистанционном режиме нередко начинают срывать сроки, хотя их мотивация и квалификация остаются прежними.

В отсутствие внешних ограничений эта дисфункция нередко выражается в прокрастинации – хроническом откладывании задач. Прокрастинацию часто путают с ленью или отсутствием мотивации, хотя механизм принципиально иной: задачи откладываются под воздействием когнитивных процессов и аффективных состояний (непрерывного «прокручивания» неприятных мыслей, иррациональных убеждений, тревоги, хронического стресса), которые к дисциплине прямого отношения не имеют [14; 16]. Человек искренне собирается выполнить задачу, но снова и снова выбирает немедленное снятие дискомфорта здесь и сейчас в ущерб результату потом. Когда рядом нет коллег, руководителя, общего пространства с его негласными ожиданиями, этот процесс ускоряется. Внешней точки опоры больше нет, остаётся только внутренняя, а она, как показывает практика, работает куда хуже, чем принято считать.

Следует оговориться о границах использования понятия «прокрастинация» в настоящем исследовании. Оно используется в целях не диагностирования состояния участников наблюдаемых команд, а как теоретического объяснения того, почему дефицит социального контроля системно приводит к срыву сроков. Причины невыполнения задач в срок разнообразны, однако прокрастинация описывает один из ключевых каналов, через который отсутствие внешней наблюдаемости транслируется в снижение результативности. Именно поэтому теоретический анализ механизмов прокрастинации служит не характеристикой выборки, а обоснованием логики предлагаемого инструмента.

В исследованиях по менеджменту и психологии труда прокрастинация долгое время трактовалась как провал саморегуляции – дефицит дисциплины и воли, который следует компенсировать усилением личной ответственности. По характеристике Р. Стила: «procrastination is a prevalent and pernicious form of self-regulatory failure» (прокрастинация является распространённой и разрушительной формой провала саморегуляции) [17, р. 65]. Из этой логики вытекают типич-

¹ См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. 672 с.

ные управленческие рецепты: мотивационные беседы, системы KPI, штрафы за срыв сроков – иными словами, работа с человеком, а не со средой. Исследования последних лет показывают, что это тупиковый путь: источник прокрастинации лежит в когнитивной плоскости, а управление мотивацией слабо воздействует на когнитивные механизмы откладывания [16]. Более продуктивным оказывается взгляд на прокрастинацию как на способ быстро снять тревогу здесь и сейчас, пожертвовав результатом потом: «procrastination has a great deal to do with short-term mood repair and emotion regulation» (прокрастинация в значительной мере связана с краткосрочным восстановлением настроения и регуляцией эмоций) [16, р. 115]. Отсюда следует практический вывод: менять нужно контекст, в котором человек принимает решения. Социальная психология и управленческая практика регулярно отмечают групповой эффект: люди корректируют стиль своей работы, если замечают, что за ними наблюдают. Групповые ожидания и репутационные стимулы влияют на индивидуальное поведение, когда личная мотивация буксует, хотя степень этого влияния варьируется в зависимости от контекста [10; 18]. Для управленца это означает следующее: если социальный контроль в команде естественным образом ослаб, его можно усилить путем внедрения социальных механизмов: обязательство соблюдать рабочую дисциплину принимается добровольно и становится публичным, то есть видимым для других участников команды.

Степень разработанности проблемы преодоления прокрастинации неравномерна. Психологические механизмы прокрастинации описаны достаточно детально: установлена роль краткосрочной эмоциональной регуляции [16], дисконтирования будущих ресурсов времени [22], культурного контекста [12; 19]. Значительно меньше изучены организационные последствия прокрастинации в условиях гибридной занятости и инструменты управленческого воздействия на неё. Исследования по гибридным командам [13] фиксируют рост рисков самоорганизации при ослаблении структур совместного присутствия, однако конкретных технологий, позволяющих конструировать социальный контроль без авторитарных механизмов, в управленческой литературе практически не представлено.

При достаточно большом числе отечественных исследований прокрастинации в профессиональной деятельности [2; 4; 5; 6; 7; 8 и др.], исследования прокрастинации в проектных командах единичны [1], т.е. организационные измерения прокрастинации и управленческие инструменты её преодоления в российском контексте остаются практически неизученными. Настоящая работа в определенной степени восполняет этот пробел.

Цель исследования – обосновать необходимость перехода в процессе управления проектными командами от парадигмы индивидуальной дисциплины к конструированию систем социального контроля.

Задачи исследования:

- обосновать механизм воздействия публичных обязательств как инструмента социального контроля на основе анализа теорий прокрастинации и социальной фасилитации;
- описать условия и результаты эмпирической апробации инструмента публичных обязательств в проектных командах;
- выявить ограничения инструмента и факторы, определяющие его эффективность в различных организационных контекстах.

В соответствии с поставленной целью исследование опирается на три ключевых тезиса:

- публичное обязательство рассматривается не как техника личной самоорганизации, а как управленческий инструмент социального контроля;
- прокрастинация в условиях удалённой работы объясняется дефицитом внешней структуры контроля (среды), а не дефицитом личных качеств сотрудника;

— эмпирическая верификация эффективности данного инструмента возможна через сравнение показателей команд до и после внедрения методики в условиях гибридной работы.

Исходя из этих тезисов, выдвигается рабочая гипотеза: внедрение системы публичных обязательств в проектных командах, работающих в гибридном формате, приводит к статистически значимому повышению доли задач, выполняемых в срок, за счёт компенсации дефицита физического надзора через механизмы социальной фасилитации и репутационных рисков.

Методология и эмпирическая база исследования

Теоретические основы исследования. Прокрастинация определяется не ленью, а когнитивным искажением – дисконтированием будущих ресурсов времени (resource slack): запланированное на будущее усилие воспринимается как менее затратное, чем идентичное усилие в настоящем. Г. Зауберман и Дж. Линч описывают этот механизм: «people expect slack for time to be greater in the future than in the present» (люди ожидают, что в будущем у них будет больше свободного времени, чем в настоящем) [22, р. 23]. Иначе говоря, возникает иллюзия лёгкого завтра: человек искренне верит, что завтра задача покажется проще, хотя объективные трудности не изменятся. В условиях отсутствия внешних ограничений мозг рационально выбирает «потом». Отечественные исследования подтверждают: временная перспектива и прокрастинация взаимосвязаны в профессиональной деятельности: у специалистов с ориентацией на будущее уровень прокрастинации значимо ниже, чем у тех, кто сосредоточен на гедонистическом настоящем [4].

Культуры с более высоким индексом индивидуализма по Г. Хофстеде, ослабляя социальный контроль, активируют это искажение [12]. Так, сравнительный анализ реакции студентов Испании и Гондураса, проведенный С. Идальго-Фуэнтес с соавторами [19], показывает, что при сопоставимых уровнях интеллекта, мотивации и стресса испанские студенты (индекс индивидуализма по Г. Хофстеде 51 из 100) демонстрировали значимо более высокий уровень прокрастинации по сравнению с гондурасскими (индекс индивидуализма – 20 из 100). Для справки: Россия по индексу Хофстеде занимает промежуточную позицию (39 баллов из 100), однако в условиях гибридной занятости и ослабления организационных структур коллективистские регуляторы поведения закономерно ослабевают, что приближает ситуацию к индивидуалистической модели. При этом эмпирически установлено, что роль самоэффективности и позитивного аффекта в регуляции прокрастинации инвариантна относительно пола и уровня образования [20].

В рабочем контексте механизм дисконтирования временных ресурсов особенно отчётливо проявляется при дистанционной занятости. Сотрудник планирует в понедельник провести серию проблемных интервью к пятнице. В офисе рядом сидят коллеги, руководитель периодически спрашивает о ходе работы, сама обстановка создаёт фоновое ощущение наблюдаемости. На удалёнке этого нет: есть только список задач в трекере и собственное намерение. Во вторник задача кажется не критичной, в среду – выполнимой за два дня, в четверг – срочной, в пятницу – невозможной. Объективная сложность задачи при этом не изменилась. Изменилось только то, что каждый день мозг заново «дисконтировал» будущее усилие и каждый раз выбирал что-то более приятное прямо сейчас.

Ключевое различие – функционирование социального контроля. В коллективистском контексте репутационные риски служат внешним регулятором поведения, компенсирующим индивидуальное «дисконтирование усилий». В индивидуалистическом контексте данный механизм отсутствует, что создаёт си-

стенный дефицит управляемости.

Данные исследования С. Идальго-Фуэнтес с соавторами [19] согласуются с теоретической моделью, предложенной Ф.М. Сируа и Т.А. Пайчлом [16], в соответствии с которой прокрастинация функционирует как стратегия краткосрочной эмоциональной регуляции: «procrastination has a great deal to do with short-term mood repair and emotion regulation» (прокрастинация в значительной мере связана с краткосрочным восстановлением настроения и регуляцией эмоций) [16, р. 115], – при которой человек откладывает задачу ради немедленного снятия тревоги или дискомфорта. В индивидуалистической культуре, где репутационные обязательства перед группой минимальны, ничто не препятствует этой стратегии. Следовательно, эффективное управленческое решение состоит не в усилении личной мотивации исполнителя, а в реконструкции социальной среды: создании условий, при которых откладывание задачи становится более психологически затратным, чем её выполнение [16]. Именно такую реконструкцию реализует технология публичных обязательств.

Публичное обязательство – управленческая технология, создающая искусственный социальный контроль в условиях его естественного отсутствия. Участник берёт на себя конкретное обязательство: выполнить задачу к установленному сроку при заранее оговорённых последствиях за невыполнение. Следует оговориться: в исходном исследовании Д. Ариели и К. Вертэнброх этот механизм концептуально обоснован: люди «try to control [procrastination] by self-imposing costly deadlines» (стремятся преодолевать [прокрастинацию] через добровольное принятие затратных дедлайнов) [9, р. 219]; при этом исследование проводилось в студенческой среде применительно к учебным дедлайнам; перенос выводов на управленческую практику в проектных командах корректен концептуально, но требует учёта контекстных различий – в частности, иного характера задач и асимметрии властных отношений между участниками.

Публичное обязательство включает следующие структурные элементы:

- задача – конкретное, измеримое действие;
- срок – точная дата и время;
- публичный свидетель – «человек, перед которым неудобно провалиться»;
- санкция – «цена провала», или «неприятный чек», существенная цена за срыв срока.

Ключевой психологический механизм публичного обязательства – воспроизведение состояния социальной наблюдаемости в условиях её фактического отсутствия. Феномен социальной фасилитации известен социальной психологии с конца XIX века: впервые его описал Н. Трипплетт в 1898 году, а теоретическое объяснение механизма предложил Р. Заджонк [21]. Само присутствие наблюдателя повышает мобилизацию и влияет на поведение человека независимо от его прямого вмешательства.

В контексте управления проектными командами существенно не физическое присутствие, а его психологический эквивалент – ощущение, что за тобой наблюдают. Мы обозначаем это явление как «эффект соседа»: субъективно переживаемое состояние наблюдаемости, активирующее поведенческий самоконтроль даже в отсутствие реального наблюдателя, т.е. то, что в бытовой речи описывается как ощущение «соседки за окном»: человек ведёт себя иначе, зная, что его могут увидеть. В отличие от классической социальной фасилитации, «эффект соседа» может быть сконструирован намеренно через публичное принятие обязательства перед значимым свидетелем. Именно это конструирование и составляет управленческую суть технологии публичных обязательств.

Отличие модели публичных обязательств от традиционного контроля заключается в источнике давления. Традиционный контроль опирается на внешнее давление со стороны менеджера, механизм надзора и отчётности, психологию страха наказания. Модель публичных обязательств формирует внутреннее давление через самообязательство, механизм публичной подотчётности, пси-

хологию репутационных рисков («эффект соседа»). При этом роль менеджера трансформируется: из контролёра он становится организатором процесса самоконтроля.

Условия применимости инструмента включают добровольность участия, прозрачность механизма, сбалансированность санкций (ощутимы, но не разрушительны), наличие доверия в команде.

Особого внимания требует выбор публичного свидетеля. Практика показала: свидетель работает только тогда, когда участник испытывает реальный психологический дискомфорт от мысли, что свидетель узнает о его провале. Руководитель подходит на эту роль в командах с высоким уровнем доверия; в остальных случаях лучше работает коллега-равный или значимый внешний партнёр. Формальный свидетель, человек, которому в общем-то всё равно, обнуляет весь механизм. Аналогично устроена санкция: она должна быть конкретной, объявленной заранее и субъективно неприятной именно для этого человека. Универсальных санкций нет. То, что для одного участника является значимым, для другого оказывается безразличным, и тогда публичное обязательство теряет силу.

Как следствие, на практике меняется сама логика взаимодействия в команде: менеджер перестаёт быть контролёром и становится дизайнером условий, а участник перестаёт быть объектом надзора и становится субъектом, добровольно принявшим на себя ограничения.

Инструмент публичных обязательств органично встраивается в ритм спринтов: команда самостоятельно планирует итерацию, формулирует задачи и публично фиксирует обязательства перед коллегами в общем чате и на дашборде. На последующей встрече обсуждаются результаты с активацией санкций при необходимости.

Эмпирическую основу для такого вывода предоставляют и отечественные исследования: Ю.М. Черемухин с соавторами зафиксировали, что в заданиях, ориентированных на коллективное выполнение, откладывающее поведение практически не наблюдается, и описали отрицательную связь между прокрастинирующей стратегией поведения и фактором внешнего контроля [8]. А.В. Сперанская показала, что у специалистов с более регламентированной и внешне контролируемой деятельностью уровень прокрастинации значительно ниже [7]. Оба результата согласуются с логикой предлагаемого инструмента: публичное обязательство воспроизводит именно тот внешний контроль, дефицит которого и запускает механизм прокрастинации.

В наблюдаемых командах примеры санкций варьировались от символических («прокукарекать» в чате за несложные мелкие задачи) до экстремальных («побриться налысо» для критически важных обязательств). Ключевой принцип – «цена провала» должна быть значимо неприятной для конкретного человека, но не разрушающей его профессиональную репутацию или здоровье.

Типичные кейсы применения: проведение исследования по проекту и организация проблемных интервью. Практика показала: одиночное выполнение таких задач часто приводило к срывам сроков. Когда за подобную задачу брались вдвоём (модель «бади»), ситуация улучшалась за счёт взаимного «эффекта соседа».

Для задач с повышенным психологическим сопротивлением (в терминологии Б. Трейси – «лягушек»²) базовое публичное обязательство требует усиления. Сила воли как ненадёжный ресурс в условиях «иллюзии лёгкого завтра» заменяется на экстремальную внешнюю структуру.

² Tracy B. Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2001. 144 p. (Рус. изд.: Трейси Б. Съешьте лягушку! 21 способ научиться выполнять важные задачи вовремя / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 176 с.)

Модифицированный алгоритм включает четыре шага. Первый – идентификация критической задачи. Второй – выбор «человека, перед которым неудобно провалиться», с максимальным психологическим весом. Третий – формулировка публичного обязательства с экстремальной «ценой провала». Четвёртый – немедленное выполнение без окна для откладывания.

Основа работающего публичного обязательства – перевод абстрактного «будущего наказания» в конкретную, ощутимую угрозу, превышающую «дисконтированное» усилие выполнения. На практике это означает: участник должен физически представлять себе момент провала ещё до того, как берёт обязательство. Если санкция сформулирована расплывчато или кажется далёкой, мозг её не учитывает при принятии решения, и механизм не работает. Именно поэтому опытные команды со временем начинают формулировать публичные обязательства иначе: конкретнее, с точным сроком и заранее проговорённым свидетелем. Этот навык появляется постепенно и сам по себе является признаком того, что культура ответственности в команде начала складываться.

Методы и выборка исследования. Для проверки гипотез было проведено исследование с использованием метода action research (практико-ориентированное исследование) [3; 15]. Эмпирический материал собирался автором в период 2022-2024 гг. на примере сопровождения проектных команд в сфере технологического предпринимательства.

Выборка формировалась методом целенаправленного отбора. В исследование вошли проектные команды, для которых характерны высокая доля интеллектуального труда, значительная неопределённость задач и необходимость развитой самоорганизации. Участие во всех этапах было добровольным. Исследование проводилось в рамках акселерационных программ университетского технологического предпринимательства (нацпроект «Технологии»). Несмотря на студенческий статус участников, рабочие условия структурно идентичны профессиональной проектной среде: фиксированные итерации, публичные дедлайны, распределённые роли и минимальный иерархический надзор, что обеспечивает релевантность полученных данных.

До внедрения методики команды работали в режиме стандартного спринтового планирования: задачи фиксировались в бэклоге, сроки согласовывались на планёрке, контроль осуществлялся руководителем по итогам итерации. Публичные обязательства с заранее объявленными санкциями отсутствовали. Именно этот период служил базовой точкой отсчёта для сравнения показателей. Внедрение инструмента происходило поэтапно: от добровольного применения к отдельным задачам до распространения на весь спринт и всю программу акселерации по мере адаптации команды.

Эмпирическая база охватывает более 30 спринтов, проведённых в группах численностью 5-12 человек, с общим числом зафиксированных обязательств свыше 180. Ключевой количественный показатель – доля обязательств, исполненных в срок, рассчитывался как отношение закрытых к дедлайну задач к общему числу принятых обязательств в спринте. Значения агрегировались и усреднялись по периодам до и после внедрения методики.

Методы сбора данных включали:

- структурированное наблюдение за динамикой выполнения задач;
- фиксацию публичных обязательств в общем чате команды и на дашборде (бэклог задач);
- анализ метрик спринтов³ (процент выполнения запланированных задач, соблюдение сроков);
- обратную связь участников (устные рефлексивные беседы по итогам спринтов);

³ Под спринтом понимается фиксированный рабочий цикл продолжительностью 1–2 недели, по завершении которого оценивается выполнение запланированных задач.

— ведение журнала спринтов с фиксацией параметров обязательств и результатов их исполнения.

В начале каждой итерации в журнале спринтов фиксировались параметры принятых публичных обязательств: формулировка задачи, срок исполнения, публичный свидетель и мера ответственности за срыв. По итогам спринта регистрировался результат (выполнено / не выполнено, соблюдение дедлайна, факт применения санкции). Дополнительно в ходе рефлексивных бесед с участниками собирались качественные данные для интерпретации отклонений и выявления контекстных факторов эффективности. Ниже описан инструмент, апробация которого составила предмет настоящего исследования.

Обсуждение результатов исследования

Анализ накопленных за три года наблюдений данных позволил выстроить устойчивую картину. Там, где публичные обязательства работали корректно, с прозрачной системой санкций и реальным публичным свидетелем, доля задач, выполненных в срок, составляла 85-90%. В командах с режимом обычного планирования, без публичных обязательств, этот показатель держался на уровне 60-70%. Поскольку исследование опиралось на внутригрупповое сравнение (продольные данные одних команд), а параллельная контрольная группа отсутствовала, причинно-следственную связь следует интерпретировать с учётом возможных внешних факторов (сезонности, накопления командного опыта и т.п.). Разница может быть связана с тем, что человеку становится психологически дороже провалить обязательство, чем его выполнить. Стыд и репутационные потери перевешивают отказ от усилий, и человек меняет решение и выполняет задачу вовремя. Именно это имеется в виду, когда говорят о когнитивной переоценке: соотношение затрат сдвигается, и прокрастинация перестаёт быть выгодной стратегией.

Полученные нами данные согласуются с теоретической моделью прокрастинации как стратегии краткосрочной эмоциональной регуляции [16]: публичное обязательство меняет не мотивацию сотрудника, а структуру его выбора. Откладывание задачи перестаёт быть «бесплатным» – репутационная цена провала становится немедленной и ощутимой, тогда как выигрыш от откладывания остаётся отложенным. Именно это смещение соотношения затрат, а не усиление личной воли или дисциплины, по всей видимости, лежит в основе наблюдаемого роста исполнительности. Данный вывод носит предварительный характер и требует верификации на более широкой выборке, однако он внутренне согласуется с логикой механизма дисконтирования будущих ресурсов [22].

Данные настоящего исследования согласуются с более ранними выводами о том, что при ослаблении контроля производительность труда снижается на 8-19% [11]. Публичные обязательства восполняют этот дефицит, однако работают иначе, чем административный надзор: они создают давление изнутри, через самообязательство и репутационный риск. Участник сам выбирает свидетеля, сам формулирует санкцию, сам берёт обязательство. Руководитель здесь выступает архитектором условий, а не контролёром исполнения. Именно это делает инструмент жизнеспособным в командах с высокой долей автономии: он встраивается в культуру доверия, а не противоречит ей.

Анализ полученных нами данных показал, что команды стали внимательнее относиться к обещаниям и их выполнению. Таким образом, можно говорить, что инструмент публичных обязательств создаёт «эффект соседа» даже в удалённой работе: публичная фиксация в чате заменяет невербальный контроль офисной среды.

Типичными ошибками при внедрении этого инструмента являются:

- формализация без создания репутационных рисков (публичные обязательства превращаются в пустые декларации),
- избыточная жёсткость санкций (порождает страх, снижает инициативу),
- отсутствие добровольности (воспринимается как принуждение).

Критический фактор успеха – подбор «человека, перед которым неудобно провалиться», т. е. лица, которого участнику действительно стыдно обманывать.

Если срывы публичных обязательств проявляются и повторяются, несмотря на корректировки, это сигнализирует о глубоких дисфункциях в команде. В нашей практике такие ситуации чаще всего приводили к распаду проектной команды. Таким образом, инструмент выступает не только средством повышения эффективности, но и диагностическим маркером здоровья коллектива.

Этические ограничения и риски инструмента значимы. В условиях токсичной организационной культуры публичные обязательства могут трансформироваться в инструмент систематического, преднамеренного и жестокого преследования или запугивания человека в коллективе. При несбалансированности санкций этот инструмент может порождать страх, а не ответственность. При отсутствии доверия в команде – восприниматься как манипуляция. Наконец, инструмент неэффективен при принудительном внедрении.

При масштабировании на различные контексты использование инструмента требует адаптации: в матричных структурах необходимо согласование нескольких линий отчётности; в удалённых командах следует использовать публичные каналы коммуникации (чаты, видеофиксация); в межкультурных коллективах требуется учитывать культурные различия в восприятии «стыда» и «цены провала».

Заключение

Результаты исследования показывают, когда публичное обязательство устроено правильно: есть реальный свидетель, конкретная санкция и добровольность, – доля задач, выполненных в срок, вырастает до 85-90% против 60-70% при обычном планировании. Это не магия дисциплины, а смена контекста: прокрастинация работает как стратегия краткосрочной эмоциональной регуляции [16; 17], которую в коллективистских культурах естественно сдерживают репутационные риски [12; 19], а в условиях гибридной занятости ослабляет исчезновение офисной наблюдаемости [13]. Публичное обязательство восполняет именно этот дефицит.

Центральное понятие, которое вводит настоящее исследование, – «эффект соседа»: конструируемое ощущение наблюдаемости, которое активирует поведенческий самоконтроль даже в отсутствие реального наблюдателя. Именно это отличает технологию публичных обязательств от административного надзора, с одной стороны, и от личных техник самоорганизации, с другой.

Необходимо обозначить ограничения настоящего исследования.

Выборка исследования охватывает команды преимущественно сферы технологического предпринимательства с высокой долей интеллектуального труда, и распространение выводов на производственные или государственные структуры требует дополнительной верификации.

Отсутствие контрольной группы и относительно небольшой объём эмпирической базы ограничивают статистическую значимость количественных показателей. Субъективность оценки «значимости» санкции для конкретного участника остаётся неустранимой переменной, влияние которой требует дальнейшего изучения.

Открытыми остаются несколько вопросов, которые данное исследование не закрывает. Как работает инструмент в матричных структурах, где у сотрудника

несколько руководителей? Происходит ли привыкание к механизму и теряет ли он силу со временем? Как воспринимается «цена провала» в обществах с иной моделью публичного стыда? Наконец, как публичные обязательства встраиваются в цифровые системы управления проектами – или они принципиально остаются инструментом живого общения?

Публичные обязательства – это частный случай более широкого сдвига в управленческом мышлении: от контроля над человеком к проектированию среды, в которой нужное поведение становится выгодным самому сотруднику. Руководитель здесь не надзиратель, а архитектор условий. Именно в этом состоит практическая ценность инструмента для консультантов и менеджеров проектов: он встраивается в существующую культуру команды, не ломая её.

Список литературы:

1. Барабанщикова В.В., Каминская Е.О. Феномен прокрастинации в деятельности членов виртуальных проектных групп // Национальный психологический журнал. 2013. № 2(10). С. 43-51. DOI: 10.11621/npj.2013.0207
2. Барабанщикова В.В., Марусанова Г.И. Перспективы исследования феномена прокрастинации в профессиональной деятельности // Национальный психологический журнал. 2015. № 4(20). С. 130-140. DOI: 10.11621/npj.2015.0413
3. Безрукова О.В. Метод «action research» («исследование действием») в социологических исследованиях: основные идеи // Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 5(116). С. 25-29. EDN: SIQYUX
4. Болотова А.К., Захарова А.К. Временные перспективы и феномен прокрастинации в профессиональной деятельности // Cross-cultural studies: education and science. 2022. Т. 7. № 3. С. 90-97. DOI: 10.24412/2470-1262-2022-3-90-97
5. Варваричева Я.И. Феномен прокрастинации: проблемы и перспективы исследования // Вопросы психологии. 2010. № 3. С. 121-131. EDN: PYHJSL
6. Жаркова С.В., Погорелов Д.Н. «Протективные» личностные характеристики и личностные предикторы прокрастинации как устойчивой личностной диспозиции у субъектов профессиональной деятельности // Мир науки. Педагогика и психология. 2024. Т. 12. № 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/51PSMN124.pdf>
7. Сперанская А.В. Особенности прокрастинации в различных профессиональных группах // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 75-2. С. 399-403. EDN: KUWPZC
8. Черемухин Ю.М., Волков С.И., Ильях М.П. Об опыте исследования и коррекции прокрастинации как психологического барьера профессионального развития личности на примере курсантов военного училища // Мир науки. Педагогика и психология. 2021. Т. 9. № 5. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/42PSMN521.pdf>
9. Ariely D., Wertenbroch K. Procrastination, deadlines, and performance: self-control by precommitment // Psychological Science. 2002. Vol. 13. N 3. P. 219-224. DOI: 10.1111/1467-9280.00441
10. Cialdini R.B., Goldstein N.J. Social influence: compliance and conformity // Annual Review of Psychology. 2004. Vol. 55. P. 591-621. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142015
11. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Work from home and productivity: evidence from personnel and analytics data on information technology professionals // Journal of Political Economy Microeconomics. 2023. Vol. 1. N 1. P. 7-41. DOI: 10.1086/721803

12. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.
13. Hybrid teamwork: what we know and where we can go from here / Handke L. [et al.] // Small Group Research. 2024. Vol. 55. N 6. P. 699-749. DOI: 10.1177/10464964241279078
14. Procrastination among university students: differentiating severe cases in need of support from less severe cases / Rozental A. [et al.] // Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.783570 EDN: STNETJ
15. Reason P., Bradbury H. The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. 2nd ed. London: SAGE, 2008. 720 p. DOI: 10.4135/9781848607934
16. Sirois F.M., Pychyl T.A. Procrastination and the priority of short-term mood regulation: consequences for future self // Social and Personality Psychology Compass. 2013. Vol. 7. N 2. P. 115-127. DOI: 10.1111/spc3.12011
17. Steel P. The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure // Psychological Bulletin. 2007. Vol. 133. N 1. P. 65-94. DOI: 10.1037/0033-2909.133.1.65
18. Stewart V.R., Snyder D.G., Kou C.-Y. We hold ourselves accountable: a relational view of team accountability // Journal of Business Ethics. 2023. Vol. 183. N 3. P. 691-712. DOI: 10.1007/s10551-021-04969-z
19. The role of Big Five personality traits and self-esteem in academic procrastination among Honduran and Spanish university students: A cross-cultural study / Hidalgo-Fuentes S. [et al.] // Heliyon. 2024. Vol. 10. N 16. Article e36172. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36172
20. Yupanqui-Lorenzo D.E., Olivera-Carhuaz E.S., Pulido-Capurro V. An Invariant Explanatory Model of Procrastination Self-Regulation Based on Self-Efficacy and Positive Affect: Examining Gender And Educational Status // Psychological Science and Education. 2025. Vol. 30. N 1. P. 56-66. DOI: 10.17759/pse.2025300104 EDN: PUZGFI
21. Zajonc R.B. Social facilitation // Science. 1965. Vol. 149. N 3681. P. 269-274. DOI: 10.1126/science.149.3681.269
22. Zauberman G., Lynch J.G. Resource slack and propensity to discount delayed investments of time versus money // Journal of Experimental Psychology: General. 2005. Vol. 134. N 1. P. 23-37. DOI: 10.1037/0096-3445.134.1.23.

Commitments as an instrument of social control in project teams

Elena A. Bezglasnaya

Senior Researcher, Laboratory of Renewable Energy Sources, Scientific and Educational Cluster «Institute of Exact Sciences and Digital Technologies», Adyghe State University, Maykop, Russian Federation

e-mail: ElenaBezglasnaya@gmail.com

RSCI SPIN code: 9826-6193

ORCID ID: 0000-0001-9806-7980

Abstract

This article explores the role of public commitments as a management tool amidst the widespread adoption of project-based work structures and hybrid employment models. The study aims to substantiate the necessity of transitioning from a paradigm of individual discipline to the design of social control systems. The methodological framework comprises an analysis of performance discipline within project teams, action research, and direct observation of task dynamics across more than 30 sprints between 2022 and 2024. The findings indicate that when transparency and consequence significance are maintained, the share of on-time task completion in the observed teams reached 85–90%, compared to 60–70% under traditional planning approaches. The theoretical significance of this research lies in advancing the understanding of social facilitation as applied to project team management and introducing the concept of the «neighbor effect»—the author’s interpretation of this phenomenon within the context of hybrid employment. The practical value stems from the utility of the developed tool for project managers and consultants, enabling them to optimize processes without resorting to authoritarian practices.

Keywords

• project management • hybrid employment • social control • procrastination • public commitments • self-organization •

References:

1. Barabanshchikova V.V., Kaminskaya E.O. Procrastination phenomenon in virtual project team members // National Psychological Journal. 2013. N 2(10). P. 43-51. DOI: 10.11621/npj.2013.0207
2. Barabanshchikova V.V., Marusanova G.I. Perspectives for research of the procrastination phenomenon in professional work // National Psychological Journal. 2015. N 4(20). P. 130-140. DOI: 10.11621/npj.2015.0413
3. Bezrukova O.V. The method of «action research» in sociological research: basic ideas // Bulletin of Samara State University. 2014. N 5(116). P. 25-29. EDN: SIQYUX
4. Bolotova A.K., Zakharova A.K. The time perspectives and phenomenon procrastination in professional activities // Cross-cultural studies: education and science. 2022. Vol. 7. N 3. P. 90-97. DOI: 10.24412/2470-1262-2022-3-90-97
5. Varvaricheva Ya.I. The phenomenon of procrastination: problems and prospects of research // Issues of Psychology. 2010. N 3. P. 121-131. EDN: PYHJSL
6. Zharkova S.V., Pogorelov D.N. «Protective» personal characteristics and personal predictors of procrastination as a stable personal disposition in subjects of professional activity // World of Science. Pedagogy and psychology. 2024. Vol. 12. N 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/51PSMN124.pdf>
7. Speranskaya A.V. Features of procrastination in various professional groups // Problems of Modern Pedagogical Education. 2022. N 75-2. P. 399-403. EDN: KUWPZC
8. Cheremukhin Yu.M., Volkov S.I., Ilyukh M.P. The experience of research and correction of procrastination as a psychological barrier of professional development of the personality on the example of the cadets of the Military School // World of Science. Pedagogy and psychology. 2021. Vol. 9. N 5. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/42PSMN521.pdf>
9. Ariely D., Wertenbroch K. Procrastination, deadlines, and performance: self-control by precommitment // Psychological Science. 2002. Vol. 13. N 3. P. 219-224. DOI: 10.1111/1467-9280.00441

10. Cialdini R.B., Goldstein N.J. Social influence: compliance and conformity // Annual Review of Psychology. 2004. Vol. 55. P. 591-621. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142015
11. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Work from home and productivity: evidence from personnel and analytics data on information technology professionals // Journal of Political Economy Microeconomics. 2023. Vol. 1. N 1. P. 7-41. DOI: 10.1086/721803
12. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.
13. Hybrid teamwork: what we know and where we can go from here / Handke L. [et al.] // Small Group Research. 2024. Vol. 55. N 6. P. 699-749. DOI: 10.1177/10464964241279078
14. Procrastination among university students: differentiating severe cases in need of support from less severe cases / Rozental A. [et al.] // Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.783570 EDN: STNETJ
15. Reason P., Bradbury H. The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. 2nd ed. London: SAGE, 2008. 720 p. DOI: 10.4135/9781848607934
16. Sirois F.M., Pychyl T.A. Procrastination and the priority of short-term mood regulation: consequences for future self // Social and Personality Psychology Compass. 2013. Vol. 7. N 2. P. 115-127. DOI: 10.1111/spc3.12011
17. Steel P. The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure // Psychological Bulletin. 2007. Vol. 133. N 1. P. 65-94. DOI: 10.1037/0033-2909.133.1.65
18. Stewart V.R., Snyder D.G., Kou C.-Y. We hold ourselves accountable: a relational view of team accountability // Journal of Business Ethics. 2023. Vol. 183. N 3. P. 691-712. DOI: 10.1007/s10551-021-04969-z
19. The role of Big Five personality traits and self-esteem in academic procrastination among Honduran and Spanish university students: A cross-cultural study / Hidalgo-Fuentes S. [et al.] // Heliyon. 2024. Vol. 10. N 16. Article e36172. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36172
20. Yupanqui-Lorenzo D.E., Olivera-Carhuaz E.S., Pulido-Capurro V. An Invariant Explanatory Model of Procrastination Self-Regulation Based on Self-Efficacy and Positive Affect: Examining Gender And Educational Status // Psychological Science and Education. 2025. Vol. 30. N 1. P. 56-66. DOI: 10.17759/pse.2025300104 EDN: PUZGFI
21. Zajonc R.B. Social facilitation // Science. 1965. Vol. 149. N 3681. P. 269-274. DOI: 10.1126/science.149.3681.269
22. Zauberman G., Lynch J.G. Resource slack and propensity to discount delayed investments of time versus money // Journal of Experimental Psychology: General. 2005. Vol. 134. N 1. P. 23-37. DOI: 10.1037/0096-3445.134.1.23.

Поступила в редакцию: 07.03.2026

Рецензия получена: 14.05.2026

Принята в печать: 28.05.2026